

LES IDENTITES : FILTRE D'INTERPRETATION ET D'ACTION DANS LE CADRE DES REFORMES DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE ?

Giseline RONDEAUX¹

Résumé ?

I. Introduction

Les processus de modernisation de l'administration publique ont fait couler beaucoup d'encre ces vingt dernières années. Bon nombre de travaux se sont successivement intéressés au modèle de la Nouvelle Gestion Publique, à sa mise en œuvre et à ses différentes déclinaisons en Europe et Outre-Atlantique. D'autres ont pour leur part étudié les paradoxes et tensions de ce modèle (Lynn, 1998 ; Aucoin, 1990 ; Hood, 2000), ainsi que les difficultés concrètes auxquelles ce modèle pouvait conduire. Abordé et décrit de diverses manières par de nombreux auteurs (Aucoin, 1990 ; Hood, 1995 ; Pollitt, 1993 ; Holmes et Shand, 1995 ; Mathiasen, 1999), le concept de Nouvelle Gestion Publique est une notion polysémique, inspirée par différentes idées et perspectives théoriques (Gruening, 2001).

Dans cet article, nous proposons de nous intéresser à la manière dont une réforme inspirée par la Nouvelle Gestion Publique est comprise, interprétée, vécue par les membres de l'administration soumise à ce processus de modernisation. Dans cette perspective, nous nous sommes centrés sur la notion d'identité organisationnelle, définie comme la réponse à la question « *qui sommes-nous en tant qu'organisation ?* ». Plus spécifiquement, notre ambition est de considérer les interactions mutuelles entre une réforme et son contexte de mise en œuvre. Nous nous intéressons en particulier à la manière dont les acteurs perçoivent ce processus et les impacts qu'il entraîne dans leur contexte professionnel, autant que la manière dont ils se positionnent par rapport à ce processus.

¹ G. RONDEAUX, Lentic – HEC Ecole de Gestion de l'Université de Liège.

Les résultats de l'analyse des informations recueillies lors d'une démarche qualitative longitudinale révèlent une hybridation de l'identité organisationnelle de l'administration étudiée, nous permettant de supposer une modification des repères identitaires à la suite de la réforme mais aussi une réinterprétation de cette réforme au travers du filtre des identités. Au départ de nos données empiriques, nous proposons une typologie des profils identitaires, et réfléchissons ensuite à la manière dont ces informations peuvent constituer des indicateurs pour le gestionnaire, voire même être utilisées dans le cadre d'un processus de changement. Notre analyse met ainsi en évidence l'ampleur des obstacles que les problématiques identitaires peuvent constituer face au changement et fait apparaître des leviers potentiels de changement. *In fine*, notre approche laisse entrevoir les multiples enjeux que constituent les identités pour le gestionnaire du changement.

II. Modèle théorique

II.1. Les identités organisationnelles

La notion d'identité organisationnelle a été abordée par de nombreux auteurs. Parmi les différents courants théoriques représentés dans la littérature, nous pointons notamment le courant interprétativiste, auquel la plupart des auteurs se réfèrent. L'objectif principal, dans cette tendance, est d'identifier les dimensions constitutives de l'identité organisationnelle, qui sont « stables, centrales et distinctives » (selon la définition d'Albert et Whetten, 1985). Ces auteurs, parmi d'autres, s'intéressent au contenu des représentations et la subjectivité de l'acteur y est clairement affirmée et reconnue. L'identité organisationnelle y est abordée comme une dimension évolutive, sur le long terme (Albert et Whetten, 1985), qui peut s'adapter de manière incrémentale (Dutton et Dukerich, 1991).

L'identité organisationnelle correspond à des moments dans l'histoire de l'organisation, des stades aisément identifiables (*état stable, central et distinctif*). L'analyse du contexte (discours et notes de politique générale, textes « fondateurs », plans et dispositifs de gestion) permet en effet de distinguer assez clairement les changements de ligne stratégique et, *in fine*, des orientations dans la définition de l'identité organisationnelle, au fil du temps. Dans cette perspective, une réforme peut être considérée comme un projet identitaire (parmi les multiples objectifs qu'elle poursuit) dans la mesure où elle propose une redéfinition de ce « *qui sommes-nous ?* ». Telle est notamment la position de Du Gay (1996), selon lequel le New Public

Management constitue un projet identitaire, en ce qu'il vise à redéfinir la main d'œuvre.

Toutefois, l'identité organisationnelle ne peut être considérée comme une dimension monolithique. Chaque stade est en effet marqué par différentes interactions (différentes logiques identitaires dont certaines prédominent d'autres à certains moments). En effet, même si au sein d'une identité organisationnelle, une logique identitaire particulière semble prévaloir, d'autres logiques identitaires sont néanmoins présentes ou apparaissent, sur un mode plus minoritaire. L'identité organisationnelle se conçoit donc comme hybride, composée d'une logique dominante et de logiques « secondaires ». Ainsi que le note Fougère (2003), la littérature sur l'identité organisationnelle est progressivement passée d'un centrage sur une identité stable et unifiée à la description d'identités multiples, voire contradictoires, au sein de l'organisation. Ces multiples identités peuvent être associées à différentes représentations collectives qui existent dans les diverses composantes de l'organisation (multiplicité idéographique) ou dans certains cas tous les membres de l'organisation reconnaissent l'existence de différentes identités (multiplicité holographique) (Albert et Whetten, 1985). Meyer et Hamersmith confirment ce point : « *as different institutional logics entail different social identities with diverging positions, we can expect the process in which prevalent institutional logics are challenged or replaced to be contested and struggles over the legitimacy of a new orientation to take place* » (2006 : 1001).

En d'autres termes, la logique identitaire dominante est celle qui est *enactée* (au sens de réalisée, mise en œuvre) et donc décelable dans l'identité organisationnelle. Les autres logiques identitaires sont présentes dans l'organisation, sur un mode minoritaire.

II.2. Identité(s) organisationnelle(s) et changement

Un changement planifié majeur, tel qu'une réforme, entraîne une transformation de multiples aspects de l'organisation : ses modes d'organisation, sa politique de GRH, ses stratégies, sa manière de concevoir et de remplir ses missions, ses structures, ses valeurs, ses systèmes et réseaux, ses référents, etc. Cette transformation suppose la valorisation de modes de fonctionnement, de valeurs et de compétences différents, et entraîne un bouleversement de l'identité organisationnelle (plurielle et complexe). Fu *et al.* (1999 : 200) notent en effet que « *when the context changes, people may change their social identification, or they may keep the*

same identity but attribute a different meaning to the identity label ». Abrams et Hogg (1987 : 203) confirment cette observation: « *as the context changes, the frame of reference for social comparison may also change. As a result, the referential meaning of an identity and the definition of ingroup and outgroup membership may be different ».*

Dans notre analyse, le mouvement de modernisation de l'administration fédérale constitue le changement analysé, dont l'importance et la connotation positive ou négative varient selon que l'on adhère à l'une ou l'autre logique identitaire. La perception de l'issue de ce changement, à savoir son accomplissement effectif et son intégration dans les pratiques en vigueur au sein de l'administration, constitue l'une des bases du positionnement. Précisons que le changement effectif qui résulte de tel mouvement de réforme ne correspond pas forcément en tout point à celui qui était initialement planifié. En effet, il nous semble pertinent de distinguer le changement *visé*, tel qu'il était poursuivi au travers des plans de réforme, et le changement *effectif*, que nous avons analysé, qui recouvre à la fois partiellement les changements attendus, mais comporte également une part de changements induits ou émergents, non prévus dans le projet initial.

II.3. Le positionnement

Au sein des logiques identitaires, les individus adoptent un positionnement à la fois groupal et individuel : **groupal** car il y a reconnaissance de l'appartenance à un groupe auquel on s'identifie (notions d'identité sociale, d'in-group et d'out-group). L'identité sociale repose sur des comparaisons qui visent à établir ou à confirmer une distinction évaluative entre l'in-group et l'out-group (Tajfel, 1972). Cette distinction, qui s'opère en faveur de l'in-group, est motivée par un besoin sous-jacent d'estime de soi (Turner, 1975). **Individuel** car ce positionnement est également déterminé pour partie par des facteurs individuels tels que la *position* de l'individu dans l'organisation (qui peut engendrer une perception du contexte plus ou moins homéostatique, elle-même induite par la mesure dans laquelle le contexte évolue effectivement dans le cadre de la réforme), le *moment* auquel l'individu est entré dans l'organisation (longtemps avant la réforme, lors de celle-ci ou plus récemment, lorsque ce mouvement de réforme a déjà évolué vers un modèle mixte), les *motifs* pour lesquels il y est entré (en corrélation avec la possible adhésion à une certaine logique identitaire, à l'idée qu'ils ont de ce job ou du contexte de l'organisation qu'ils intègrent) et son degré de croyance (« *dogmatisme* ») en les principes constitutifs d'une logique identitaire (prédispositions morales de l'individu pouvant également avoir

une influence sur un positionnement plus ou moins tranché dans un profil identitaire).

Cette seconde partie de notre raisonnement nous mène à la notion de **profil identitaire**. Cette notion peut se définir comme la manière dont chacune des logiques identitaires interagit avec le contexte. En d'autres termes, la confrontation de la logique identitaire avec la perception du contexte peut conduire soit à une situation de **congruence** (par analogie avec les travaux de Rogers, 1951), dans laquelle la perception du contexte apparaît comme *en continuité* avec la logique identitaire, soit à une situation de **dissonance** (Festinger, 1965), faisant référence à une *rupture* entre les principes identitaires des individus, la logique identitaire qu'ils adoptent (comprise comme ensemble de croyances et de valeurs reliées entre elles et partagées par une communauté), et leur perception de la réalité (du contexte).

III. Une hypothèse : la co-structuration du contexte et des identités

L'hypothèse qui charpente l'ensemble de notre réflexion est celle d'une **co-structuration** du contexte de l'administration publique dans le cadre de changements (réforme, mouvement de modernisation) et des identités : les réformes modifient en partie les identités, mais celles-ci façonnent également le cours des réformes. Cette co-structuration se traduit concrètement à différents niveaux d'appréhension, du plus global (spécificité du secteur public, ethos des fonctionnaires) au plus micro (niveau de l'individu), en passant par les niveaux intermédiaires que sont les niveaux organisationnel et professionnel.

Notre hypothèse d'une co-structuration considère les interactions mutuelles entre le processus de réforme et leur contexte de mise en œuvre. En effet, les réformes menées sous le label « New Public Management » ne sont pas toutes identiques (Hood, 1995) Elles ne s'adressent pas toujours aux mêmes aspects de la structure administrative et de sa performance. Leur implémentation ne produit pas toujours les mêmes résultats, et l'on note des divergences considérables entre les méthodes, les pratiques et les outputs de ces réformes (Pollitt, 1995). Bon nombre d'auteurs se sont attachés à identifier la cause de ces différences, et proposent des notions telles que la réceptivité au changement (Butler, 2003), la capacité nationale de réforme administrative (Knill, 1998) ou encore le style administratif (Howlett, 2004). L'adoption d'une réforme dépendrait ainsi d'une combinaison de plusieurs variables spécifiques à l'administration publique, comme les dynamiques internes d'organisation, la vision idéologique (Cole et Jones, 2005) ou

encore les traditions gouvernementales (Jensen, 1998). La perspective adoptée par ces auteurs peut donc être qualifiée de transformationnelle dans la mesure où elle suppose que les concepts des réformes sont filtrés, interprétés et modifiés au travers des cultures, traditions, normes et valeurs du contexte d'implémentation (Christensen et Laegrid, 1999, 2001).

En d'autres termes, une réforme aurait des impacts sur l'identité organisationnelle, dans la mesure où cette réforme suppose qu'une logique identitaire soit érigée en modèle dominant et bouleverse ainsi le précédent modèle. Ce changement de modèle dominant entraîne une évolution du contexte en termes de pratiques, discours, valeurs, et induit chez les partisans des différentes logiques identitaires une modification des repères identitaires conduisant à une situation de congruence ou de dissonance. Par ailleurs, l'évolution du contexte et des repères identitaires aurait aussi pour effet une réinterprétation de la réforme au travers du filtre des identités. En effet, dans la mesure où les identités se définissent comme schémas d'interprétation et d'action (Gioia et Thomas, 1996), il est vraisemblable qu'elles façonnent pour partie le cours de la réforme, le schéma planifié n'étant pas universellement adopté de manière univoque. C'est donc à ce niveau que se manifeste la dimension émergente du changement, non-planifiée, marquée par l'influence qu'ont les profils identitaires sur l'interprétation des valeurs et principes soutenus par la réforme (Christensen et Laegrid, 1999, 2001), la réappropriation de ses objectifs ou encore le potentiel de résistance à certains changements qu'ils induisent (Reger et *al.*, 1994). En d'autres termes, les agents ne peuvent s'apparenter à de simples récepteurs du changement, mais se profilent davantage comme des acteurs de celui-ci.

IV. Méthodologie

Comme terrain d'investigation, nous avons choisi de nous pencher sur l'administration fédérale belge, dans le cadre de sa modernisation, mise en œuvre par le biais de la réforme Copernic. Plus particulièrement, nous nous sommes centrés sur le Service Public Fédéral Personnel&Organisation (que nous désignerons par l'expression « SPF P&O »).

Outre l'analyse de documents internes relatifs à la réforme Copernic et au SPF P&O, notre collecte de données a consisté en deux types d'interviews : des interviews de contexte et des interviews d'identité :

- *Les interviews de contexte* : menées auprès de 10 acteurs clés de l'organisation (le sommet stratégique et certains membres du

management du SPF, des délégués syndicaux), ces interviews visent à caractériser le contexte de la réforme Copernic et les dimensions qui s'appliquent au SPF P&O, ainsi que son évolution. Ces personnes furent interrogées sur la stratégie du SPF, l'organisation du travail et les pratiques de GRH. D'autres questions furent relatives à la réforme Copernic, ses objectifs concrets et son implémentation au sein du SPF (de ses origines à fin 2006).

- *Les interviews d'identité (récits de vie professionnelle)* : Nous avons mené ce second type d'interview auprès d'un échantillon de 27 personnes, diversifié selon trois critères structurants (service, grade et mobilité fonctionnelle ou structurelle des personnes), et trois critères non-structurants (sexe, âge et rôle linguistique). Les interviews d'identité ont constitué en des entretiens semi-structurés (centrés sur le système de références, les notions d'in-group et out-group, et l'évolution perçue pendant et après l'implémentation de la réforme Copernic). Ces interviews étaient encadrés par un questionnaire semi-ouvert (combinant des échelles d'attitudes, des questions à choix multiples, des différenciateurs sémantiques et des « pseudo-différenciateurs sémantiques »², ainsi que des questions ouvertes). Ce questionnaire, envoyé avant l'entrevue, servait de base à la discussion. Durant l'entretien, nous avons prêté attention tant aux réponses fournies qu'à la justification qui était apportée aux choix posés. Nous avons interrogé les personnes sur leur lieu de travail, pendant une durée moyenne de 120 minutes (avec des extrêmes de 50 minutes à 190 minutes).

Notre objectif était de mener une démarche longitudinale, afin de pouvoir apprécier l'évolution conjointe du contexte et des dynamiques identitaires. Deux ans après la première vague d'interviews, nous avons donc procédé à une seconde vague d'interviews de contexte auprès des mêmes acteurs clé.

Nous avons également mené une seconde vague d'entretiens d'identité auprès du même échantillon de personnes que la première fois. A nouveau, un questionnaire fut envoyé au préalable, similaire à celui utilisé lors de la première interview. Nous avons procédé, au cours de l'entretien, à une comparaison des réponses fournies et demandé aux interviewés d'explicitier les éventuelles différences de réponses, d'interprétation ou encore de terminologie utilisée entre les deux interviews. Ce questionnaire comportait

² Cette expression désigne des différenciateurs dont les termes ne sont pas antagonistes et peuvent être simultanément choisis.

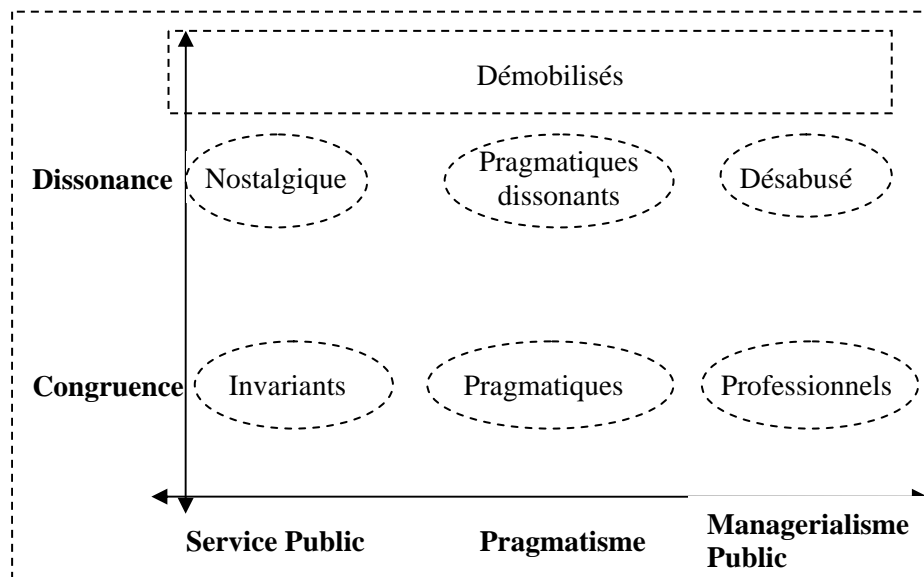
aussi quelques nouvelles questions centrées sur l'identification. Il se composait également de questions ouvertes, inspirées de la méthode des incidents critiques (Flanagan, 1954), portant sur les dysfonctionnements organisationnels et les dispositifs de GRH. Nous avons, enfin, approfondi notre questionnement sur la notion de changement (évolutions perçues dans le contexte, perception du changement effectif en termes de points d'ancrage et points de crispation, perception du changement proposé, dans une approche davantage projective).

V. Elaboration d'une typologie des profils identitaires

A partir de l'analyse du matériau recueilli, nous sommes en mesure de distinguer **trois grandes logiques**, de manière archétypale, représentées au sein de l'administration étudiée. Deux d'entre elles s'apparentent aux tendances pointées dans la littérature sous les termes « Service Public », soit les représentations, principes et valeurs traditionnellement associées à l'administration, et « Managérialisme Public », soit les principes, valeurs et représentations liés au courant du New Public Management. La troisième logique identitaire que nous avons décelée par ailleurs, est désignée sous le terme de « Pragmatisme ». Elle se constitue d'une combinaison des principes, valeurs et représentations des deux logiques précédentes, marquée par un degré de « dogmatisme » moins prononcé. En d'autres termes, les porteurs de cette troisième logique semblent s'attacher davantage aux réalisations tangibles et aux résultats, bref à l'action plutôt qu'à des principes et valeurs en tant que tels.

Composées de représentations, opinions, perceptions ou valeurs, ces logiques constituent ce que nous considérons comme les systèmes de référence de l'identité organisationnelle du SPF P&O.

Les profils identitaires sont quant à eux, rappelons-le, le produit du croisement entre d'une part, les logiques identitaires, et d'autre part, le positionnement (congruence ou dissonance) par rapport au contexte. A partir des données que nous avons recueillies, il apparaît que sept profils spécifiques se distinguent au sein du SPF P&O. Dans la mesure où la présentation de ces profils, à l'instar de celle des logiques identitaires, a fait l'objet de présentations antérieures (Rondeaux, 2006, 2007) nous nous bornerons ici à en rappeler les principaux traits. Le lecteur intéressé consultera avantageusement ces références pour plus de détails. Le schéma ci-dessous introduit les différents profils, croisant la logique identitaire d'une part, le positionnement de l'autre.



Les invariants

Ce profil se caractérise par une perception de non-changement, ou de dépassement de celui-ci. Pour ces personnes, la réforme Copernic et les principes qu'elle suppose est, soit passée à côté d'elles sans rien changer à leur perception du contexte, soit ce changement fut temporaire et leur perception de la situation est un retour à la normale, à l'état antérieur à la réforme. En d'autres termes, la réforme n'a pas produit d'effets particuliers dans la perception qu'ont les invariants de leur contexte de travail. Il s'agit de personnes dont la position dans l'organisation n'a pas ou peu évolué lors de la réforme ; le contenu de leur fonction n'a pas changé à leurs yeux, ni la manière d'accomplir leurs tâches. Elles font état d'une impression d'avoir entendu beaucoup de discours, mais n'avoir perçu ou vécu que peu d'effets concrets de ces changements annoncés. En outre, il n'y a pas, ou peu de changement à attendre à l'avenir : les invariants ont de l'administration une perception homéostatique.

Les nostalgiques

Ce profil est confronté à une situation de dissonance caractérisée par une nostalgie par rapport à une situation antérieure perçue comme « l'âge d'or ». Le discours est orienté vers une valorisation du passé (situation antérieure

perçue comme meilleure à l'actuelle), et la comparaison des contextes qu'ils opèrent se révèle systématiquement favorable à celui d'avant la réforme. Lors des entretiens, ces personnes font de constantes références à l'époque d'avant la réforme, qui est invariablement présentée comme meilleure. Elles constatent un écart entre leur perception actuelle de l'administration et les principes et valeurs auxquels elles croient. Ces personnes valorisent des notions telles que l'équité, la neutralité, l'objectivité, le service public. Elles revendiquent fortement la spécificité du secteur public, et font montre d'une volonté nette de se démarquer du secteur privé (en termes de principes, de valeurs ou encore de modes de fonctionnement). Elles formulent de grandes craintes quant à l'évolution de la situation : la mise en œuvre de la réforme Copernic et les principes qu'elle suppose sonnent le glas de l'administration. Dans leurs discours, elles stigmatisent ainsi la réforme comme un événement négatif, voire traumatisant, marquant le début d'une dégradation de la situation. Selon les personnes, la réforme procède d'une volonté d'annihiler la spécificité du public, impression renforcée à leurs yeux par l'adoption, au sein de l'administration, de modes de fonctionnement et de cadres de références assimilés au secteur privé. Concrètement, ces personnes estiment que leur situation professionnelle s'est dégradée à la suite de la réforme : perte de sens du travail (parfois en raison d'une modification de la fonction occupée, dont les finalités leur semblent moins claires), dégradation de l'ambiance (changement d'équipe de travail, perte du collectif, nouvelle hiérarchie moins légitime, ou moins appréciée), dégradation des conditions de travail (réduction de l'autonomie, changement d'affectation moins valorisant, changement de locaux, d'horaires, etc.). En conséquence, la priorité est, selon eux, d'arrêter le mouvement de changement amorcé et de revenir à la situation antérieure.

Les professionnels

Ce profil se caractérise par une conviction affirmée du bien-fondé de la réforme Copernic et de ses principes, ainsi qu'une valorisation de leur mise en œuvre au sein de l'administration. Les discours relatifs à la réforme Copernic (tant ses principes que sa mise en œuvre) sont très positifs : les nouvelles manières de travailler introduites sont présentées comme utiles, dans la mesure où elles favorisent une efficacité accrue, l'atteinte de meilleurs résultats. Copernic a permis, selon ces personnes, de moderniser l'administration, désormais mieux gérée, et ses modes de fonctionnement, plus professionnels. Ce profil rejette par ailleurs toute spécificité du secteur public : les modes de fonctionnements et les valeurs seraient similaires au secteur privé. Le contenu du métier ou de la fonction exercée fait sens, et

non le contexte (public ou privé) dans lequel il s'opère. Le discours est orienté vers la volonté d'être moteur du changement, de traduire les principes de la réforme Copernic (évocation fréquente de la notion de vision managériale) dans l'organisation du travail et la GRH de l'administration. Celle-ci doit, dans ces domaines, prendre exemple sur les pratiques du privé, être orientée résultats. Ces personnes se prononcent également en faveur de l'individualisation de la GRH (importance d'être reconnu pour ses compétences et son mérite). Notons que bon nombre des personnes dans ce profil ont bénéficié directement ou indirectement de la réforme Copernic dans leur carrière : nouvelle fonction (créée à l'occasion de la réforme), position hiérarchique et rémunération plus élevées...

Les désabusés

Ce profil se trouve en situation de dissonance, provoquée par le décalage ressenti entre la logique adoptée et la manière dont celle-ci s'actualise dans leur contexte. Ces personnes ont cru en la réforme, et celle-ci n'a pas, selon elles, tenu ses promesses. Il en résulte une crise de confiance, la crainte d'un « *retour en arrière* ». A tout le moins, ils espèrent que le changement amorcé lors des premières phases d'implémentation de la réforme est acquis. Ces personnes expriment ainsi la perception d'une re-bureaucratization de l'administration, d'un frein à toutes les initiatives de modernisation, d'une paralysie du progrès. Toute nouvelle mesure allant dans le sens d'une (ré)objectivation de la GRH est comprise comme une non-reconnaissance du mérite, des compétences, à l'encontre de la crédibilité du changement annoncé sous la réforme, et produit des effets démotivants. Les discours sont très critiques en ce qui concerne la perception des relations entre le politique (qui prend en charge les aspects stratégiques) et l'administration (qui est dépossédée de ces aspects et reléguée à l'exécution des stratégies politiques, voire partisans). Le lien direct établi avec le niveau politique sous le ministre qui a impulsé la réforme, leur apparaît comme désormais brisé. Ces personnes éprouvent un sentiment d'éloignement du pouvoir, de la prise de décision. La suppression des fonctions N-2 (qui incarnaient le changement copernicien, le dynamisme, ceux qui tiraient les autres) est, à leurs yeux, un indicateur important de la fin de l'époque Copernic. Leur devenir incertain est à l'image de la réforme. Les désabusés ont, pour diverses raisons, cru en la réforme Copernic, s'y sont investis (parfois au travers de la prise de nouvelles fonctions et responsabilités), et déchantent en raison de l'évolution du contexte perçue depuis le départ du ministre initiateur de la réforme.

Les pragmatiques

Ce profil dénote d'un fonctionnement marqué par la poursuite de certains objectifs, réalisations ou résultats, portant une attention plus restreinte au contexte tel qu'il se présente en termes de principes, valeurs et modes de fonctionnement. De prime abord, les pragmatiques semblent moins « doctrinaires ». Les pragmatiques sont des personnes qui, au travers de leurs discours, ne font pas référence à de « grands modèles » valoriels, ni de principes génériques (le Changement, le Service Public...), mais qui semblent plutôt s'orienter vers l'action et les résultats tangibles en termes d'efficacité. La motivation des pragmatiques est liée à la fois à la disparition (ou du moins l'amenuisement) de la sensation de lourdeur de l'administration, de meilleurs environnement et conditions de travail, sans pour autant avoir perdu ce qui fait la spécificité du secteur public en termes de finalités. Ainsi, par exemple, ils comprennent la mission d'un fonctionnaire comme d'allier à la fois traitement égal et orientation client. Ils perçoivent la réforme Copernic à la fois comme un nécessaire « dépoussiérage » de l'administration (en termes de fonctionnement) mais qui est allée trop loin (en termes de valeurs etc.) : il ne s'agit certainement pas de prendre référence au secteur privé comme modèle !

Bien que nous n'ayons pas rencontré, dans notre matériau empirique, de profil pragmatique caractérisé par un positionnement dissonant, il nous est néanmoins possible d'élaborer ce profil de manière hypothétique, en nous basant essentiellement sur le discours des pragmatiques relatif aux facteurs de dissonance potentielle et à leur positionnement par rapport au changement (*cf.* plus loin). Dans un souci de complétude du modèle, nous proposons ainsi ce profil « pragmatique dissonant » de manière théorique, sans ancrage dans les données issues de notre terrain d'investigation.

Le *pragmatique dissonant* est celui qui, à l'encontre de sa logique identitaire, perçoit l'émergence de pratiques dénotant la référence exclusive à des valeurs ou des principes relevant d'une seule logique identitaire au détriment des autres. Ainsi, la dissonance peut provenir tant de la perception d'une perte du caractère spécifique au secteur public (qui s'exprime notamment dans les processus de sélection, considérés comme moins objectifs qu'avant) que de celle d'une « décopernicisation », d'une marche arrière par rapport au mouvement de modernisation amorcé dans le cadre de la réforme. Ce qui est qualifié par l'un de nos interviewés comme une « valse-hésitation », un modèle « ni chèvre ni chou », est ainsi facteur de dissonance qui se

manifeste notamment dans le regard critique porté sur des missions organisationnelles jugées peu claires ou mal définies.

Plus concrètement, la perception d'une discontinuité des missions ou des projets, ou encore la mise en œuvre de changements ou de retours en arrière qui paraîtraient injustifiés ou non pertinents, est facteur de dissonance dans le chef de ce profil, tout entier tourné vers la réalisation d'objectifs concrets et d'un certain sens de l'efficacité organisationnelle. Dans cette perspective, les dysfonctionnements organisationnels ou une coordination déficiente entraînent eux aussi de la dissonance par rapport à la logique identitaire des pragmatiques, tout autant que le style de management mis en œuvre dans l'organisation, qui se doit de démontrer une certaine valeur ajoutée, une légitimité dans le pilotage de l'organisation.

Les démobilisés

Ce dernier profil se caractérise par une dissonance généralisée : la logique « service public » ne correspond pas à leurs aspirations, mais ils ne se retrouvent pas non plus dans la logique « managérialisme public » ou dans le pragmatisme. Insatisfaits dans tous les cas, leur credo est un constat de non-fonctionnement de l'administration, quels que soient les principes de gestion que l'on veut y mettre en œuvre. Leur vision de l'avenir en est par conséquent pessimiste. Ce profil se caractérise essentiellement par une attitude de repli, une position de retrait de toute logique identitaire. La dissonance est telle, pour ces personnes, que leurs sources d'identification se situent en-dehors de la sphère professionnelle. On peut parler dans ce cas de désidentification, d'une perte de repères identitaires. Force exemples à l'appui, ces personnes perçoivent l'administration comme une organisation dysfonctionnelle, tant sur le plan de l'efficacité organisationnelle que sur celui de la gestion des ressources humaines et matérielles. Et ce, tant avant la réforme qu'après celle-ci. Il s'agit de personnes qui, en raison de leur âge (assez avancé) ou de leur niveau de qualification (peu élevé), s'estiment « contraints » dans leur trajectoire professionnelle, sans réelle perspective d'amélioration ou de changement à venir.

V.1. Positionnement par rapport au changement

Examinons plus avant le positionnement adopté par chaque profil par rapport au changement. Nous allons d'abord aborder le changement **effectif**, tel qu'il a été ou est vécu à ce jour par les personnes interrogées. Au moyen de la

méthode dite « des incidents critiques », nous avons pu identifier des points d’ancrage et de crispation.

Ce que l’on nomme **points d’ancrage**, ce sont les éléments, les valeurs, les principes compris comme centraux au sein de la logique identitaire à laquelle les personnes adhèrent. En d’autres termes, ces dimensions peuvent être considérées comme des constantes auxquelles se sont référées (voire raccrochées) les personnes au travers du changement vécu. Les **points de crispation** sont en revanche les éléments qui sont apparus, lors du processus de changement, comme dissonants ou en contradiction avec la logique identitaire adoptée, sans pour autant avoir effectivement conduit à une position de dissonance (en particulier dans le cas des profils « invariants », « pragmatiques » et « professionnels »). Les points d’ancrage et de crispation se distinguent des notions de congruence et de dissonance par leur caractère **conjoncturel** : alors que la congruence et la dissonance s’expriment sur des principes, valeurs et logiques identitaires, les points d’ancrage et de crispation que nous mettons en évidence sont issus de l’expérience concrète du changement telle que l’ont vécue les personnes que nous avons rencontrées. Précisons que les points mentionnés sont extraits du discours et des perceptions des personnes. Ainsi, le changement tel qu’elles l’ont *vécu* ne correspond pas nécessairement à l’exact changement tel qu’il s’est *produit* dans les faits concrets, mais plutôt à la manière dont ces changements ont été perçus, compris, expérimentés ou interprétés, au travers du filtre de l’identité.

Le tableau ci-dessous synthétise les principaux résultats de notre analyse.

V.1.1. Positionnement par rapport au changement effectif

Profils	Points d'ancrage	Points de crispation
Invariants	Ambiance Contenu du travail Autonomie dans le travail Souplesse et flexibilité dans le travail	Manque d'interlocuteurs en cas de problème Constat/regret d'une perception de « trahison », matérialisée par des promesses non tenues
Nostalgiques	Statut de fonctionnaire (garant d'une sécurité d'emploi et d'un cadre objectivant pour tous) Réglementation (comme protection contre l'arbitraire) Avantages acquis (horaires) Équité (principe fondamental de la logique « service public ») Neutralité (principe fondamental de la logique « service public ») Objectivité (notamment au niveau du recrutement)	Précarisation de l'emploi Pouvoir des managers Rejet d'une perception de survalorisation des hauts niveaux/déficit de reconnaissance Restriction des avantages Volonté de privatisation Perception d'une primauté du discours et de la forme sur les actions concrètes et le fond Constat/impression d'une multiplication des dépenses et de dysfonctionnements Caractère subi et continu du changement Perte de sens du travail et de la mission
Professionnels	Primauté des compétences et de l'expertise sur l'ancienneté ou le politique Dialogue entre chef et équipe (cercles de développement)	Déficit perçu d'une reconnaissance du mérite Impression d'une liberté managériale bridée, style de management considéré comme « traditionaliste » ou « hiérarchique » Inconstance dans le changement, retours en arrière

	<p>Orientation client/résultat</p> <p>Transversalité/ travail en réseau</p> <p>Travail par projets, méthodologie de gestion de projets, professionnalisation</p>	<p>Lenteur administrative, lourdeurs procédurales, rigidité</p> <p>Cloisonnement</p> <p>Directives floues ou inexistantes, prise de décision lente et non efficiente</p> <p>Politisation, ingérence politique dans le fonctionnement de l'administration</p>
Désabusés	<p>Responsabilisation et autonomie</p> <p>Expertise/ développement des compétences</p> <p>Collaboration/ transversalité</p> <p>Contenu du travail</p> <p>Qualité du service/méthodes de travail modernes</p> <p>Changement managérial, aplatissage hiérarchique, marge de manœuvre accrue</p>	<p>Lourdeur des procédures</p> <p>Dysfonctionnement des structures bureaucratiques</p> <p>Hiérarchisme/ style de management (top down)</p> <p>Relations avec le cabinet marquées par un manque perçu de la liberté managériale promise lors de la réforme (impression d'un assujettissement au politique)</p> <p>Incomplétude et incohérence, mise en œuvre partielle du changement, retours en arrière, conservatisme</p> <p>Survvalorisation perçue du statut des fonctionnaires (assimilé à un attachement excessif à la sécurité d'emploi et à certains avantages statutaires acquis considérés comme indus car non liés au mérite)</p> <p>Hiatus entre les valeurs prônées et leur mise en œuvre effective</p> <p>Déficit de reconnaissance du mérite et des compétences, lien avec rémunération et carrière</p>

Pragmatiques	Spécificité de service public (finalités, critères, procédures, méthodes, obsessions)/ contraste avec le privé Statut des agents Côté humain, esprit d'entraide, atmosphère, ambiance, communication	Carriérisme Managers (salaires et pouvoir perçus comme excessifs, valeur ajoutée non démontrée à leurs yeux) Manque d'objectivité dans les sélections Flou/inconsistance perçue des missions de P&O Dysfonctionnements organisationnels, manque de coordination
Démobilisés	Attachement au statut, différence entre statutaires et contractuels Missions de base (agences opérationnelles) Réalisations, contenu du travail Ambiance dans l'équipe «immédiate» Égalité de traitement, équité	Incohérence entre discours et faits Dégâts et dépenses provoqués par la réforme, ne débouchant finalement sur rien de concret Centrage excessif sur le management Mauvaise gestion des compétences, déficit de reconnaissance Perte du sens du travail, de la mission

V.1.2. positionnement par rapport au changement proposé

Le deuxième tableau que nous présentons ci-dessous suppose un positionnement davantage projectif : il s'agissait, pour les personnes interrogées, d'exprimer leurs éventuelles attentes et appréhensions relatives à un changement **fictif, proposé**. En d'autres termes, les interviewés devaient identifier ce qui, à leur yeux, *devrait* changer (s'il y avait une nouvelle réforme ou de nouvelles mesures de modernisation) et ce qui ne devrait *surtout pas* changer, ou ce qui, dans un hypothétique changement provoquerait le plus d'appréhensions en eux. Il s'agit dans pareil cas de nuancer la portée de ces propos, dans la mesure où l'on peut raisonnablement supposer un écart entre les déclarations des personnes interrogées (faites en toute bonne foi, mais dans une situation de projection hypothétique) et leurs réactions si ledit changement se produisait vraiment (agit-on toujours de la manière et dans le sens que l'on croit ?)

Profils	Attentes	Appréhensions
Invariants	Pas d'éléments tangibles clairement identifiés, position attentiste (« on verra »)	Aucune appréhension concrète (« les choses ne changent de tout façon pas »)
Nostalgiques	Changement de management (retour à une structure managériale basée sur l'ancienneté et le grade, sur la maîtrise de l'administration et non sur des compétences « techniques » de management inspirées du secteur privé)	Pas d'évolution attendue, si ce n'est négative (« les choses vont de mal en pis, on court droit à la catastrophe »)
Professionnels	« Tout peut changer, il faut évoluer, augmenter la dynamique de réforme » Surcroît d'autonomie Notion de « vision », management visionnaire Stabilité du personnel dans le temps (pour travailler sereinement dans le long terme, capitaliser les expériences et compétences, assurer la continuité de projets) Amélioration de la communication Capitalisation de l'expérience, gestion	Manque de continuité dans les projets mis en place Manque de reconnaissance du mérite, des compétences + lien avec la carrière et la rémunération Lourdeur de l'administration (frein au changement)

	des compétences	
Désabusés	Développement, valorisation et reconnaissance de l'expertise Qualité du service Transversalité/ travail en réseau Évolution vers davantage de modernisation	Opportunisme managérial (poursuite d'intérêts individuels en termes de carrière)
Pragmatiques	Poursuite des changements entamés Orientation client Saine gestion des deniers publics Aplatissement hiérarchique Responsabilisation Organisation du travail, des services Assouplissement des procédures	« Décopernicisation », marche arrière par rapport au mouvement de modernisation Perte du caractère spécifique au secteur public Mainmise exclusive du management et de la logique de managérialisme Discontinuité de la mission, perte des acquis liés aux projets mis en œuvre, et ce au nom du changement
Démobilisés	Clarification de la situation actuelle, définition claire de la stratégie organisationnelle, « on ne peut pas rester comme cela », no man 's land Égalité de traitement, équité	Retrait, pessimisme « rien ne fonctionne jamais »

Précisons en outre que le terme « proposé » est attribué aux répondants eux-mêmes : ce sont les personnes interrogées qui, spontanément, s'expriment sur leurs attentes et leurs appréhensions en termes de changement, et proposent des éléments concrets. A l'inverse, il ne s'agit donc pas de leurs réactions (positives ou négatives) à des éléments concrets qui pourraient faire l'objet de changements, qui leur auraient été proposés.

Ces tableaux peuvent apporter des éléments de réflexion quant à la conduite du changement et l'accent qu'il s'agira de porter sur certains éléments plutôt que d'autres, en fonction du profil auquel on s'adresse. Les points d'ancrage et, dans une certaine mesure, les attentes, peuvent en effet constituer des leviers que l'on pourra mobiliser lors de projets de changement, et la création de sens ou l'explicitation de ceux-ci. Les points de crispation et les appréhensions constituent en revanche autant de points d'attention, éléments que l'on maniera avec circonspection selon la sensibilité de chaque profil concerné.

VI. Conclusion

Notre analyse a mis en évidence l'hybridation de l'identité organisationnelle d'une administration soumise à un processus de changement. Trois logiques identitaires se distinguent, au sein desquels se positionnent les membres de l'administration. En regard de leur perception du contexte en évolution, ces acteurs adoptent en effet un positionnement en congruence ou en dissonance, ce qui nous conduit à proposer la notion de profil identitaire. Les sept profils identitaires que nous avons décelés se distinguent ainsi par des principes de référence et des valeurs différents, autant que par une appréhension du processus de modernisation de l'administration assez contrastée. Les résultats de notre analyse mettent en évidence l'ampleur des obstacles que les problématiques identitaires peuvent constituer face au changement. Tel est le cas des points de crispation qui semblent émerger de façon transversale aux différents profils, que l'on retrouve également au niveau des appréhensions quant au changement proposé, feront l'objet d'une vigilance particulière en ce qu'ils peuvent constituer des freins ou des risques quant à la mise en œuvre de projets de changement.

Des convergences ont également été mises au jour, comme leviers potentiels de changement. Ces éléments peuvent ultérieurement constituer une base pour le développement d'une approche, de méthodes voire d'outils relatifs à la gestion du changement : utiliser les identités organisationnelles comme indicateur clé, voire comme levier de changement. Ainsi, par exemple, il est

intéressant de noter la convergence, au niveau des points d'ancrage lors du changement effectif, portant sur le contenu du travail et les relations humaines (entraide, convivialité, ambiance...), ainsi qu'autour des notions d'expertise et d'autonomie, que l'on retrouve également au niveau des attentes envers le changement proposé. Cette convergence indique le caractère central de ces quatre dimensions aux yeux des personnes interrogées, qui seront dès lors considérées comme des leviers d'action lors de la mise en œuvre de changements.

Il s'agira notamment d'être particulièrement attentif à assurer une certaine cohérence entre les discours et les pratiques, et de veiller à ce que les différents projets de changement envisagés s'articulent harmonieusement les uns aux autres. En effet, l'une des plus grandes craintes exposées par les personnes interrogées concerne la discontinuité du changement, perçue comme une certaine inconsistance stratégique, ou d'itérations dommageables à l'efficacité organisationnelle. Cette discordance entre faits et discours est à notre sens, de nature à freiner l'appropriation des projets proposés, en ce qu'elle entraîne une certaine défiance, voire un rejet, à l'égard de nouvelles initiatives visant à faire évoluer l'organisation. En d'autres termes, il s'agira de veiller à une cohérence optimale à cet égard afin d'éviter toute distorsion de la perception du contexte par les personnes concernées par le changement, distorsion pouvant conduire à l'apparition ou au renforcement d'une dissonance.

Bien que la communication puisse être utilisée comme outil de réduction de la dissonance ou de renforcement de la congruence dans le cadre d'un projet de changement, d'autres éléments interviennent dans ce cadre et produiront eux aussi des impacts sur la perception, voire l'acceptation des projets de changement. Précisons à cet égard que la conduite du changement ne se résume pas, à notre sens, en la diffusion d'un discours managérial auquel les destinataires, récepteurs passifs, adhèreraient ou non. A la suite de Dawson et Buchanan (2007 : 673), nous pensons au contraire que les discours, véhicules des identités, sont à la fois facteurs de sens et « *may be used to deflect other perspectives, to challenge counter stories, to mark as dubious the motives of others, to establish the credibility, legitimacy, and dominance of certain viewpoints, and to present a compelling justification for aims and actions. In other words, narratives shape meanings and can act as counters in the game of organizational power and politics around programmes of organizational change* ». On se rapproche ici de la définition même de l'identité comme schéma d'interprétation et d'action (Dutton et Dukerich, 1991 ; Gioia et Thomas, 1996 ; Elsbach et Kramer, 1996).

En outre, communiquer, même rationnellement, afin de définir par la raison un bien commun (Habermas, 1987) n'est pas en soi suffisant pour faire accepter le changement. Nous faisons ici référence, entre autres, aux travaux de Bolstanski et Thévenot (1991) mais aussi à ceux de Akrich, Callon et Latour (2006). Les membres de l'organisation ont le choix entre de multiples options identitaires. L'identification peut ainsi être comprise comme un processus de négociation entre les compatibilités et incompatibilités des sources et cibles identitaires offertes par l'organisation, ainsi que celles qui sont en-dehors du contrôle de l'organisation. Les stratégies d'induction de l'identification doivent être adaptées au contexte de l'organisation, et prendre en considération les expériences des membres de l'organisation en matière de changement (leur vécu à cet égard). La notion de *co-construction* du changement nous apparaît comme pertinente à cet égard.

Toutefois, parce qu'une forte identification implique que l'identité organisationnelle des membres soit fondamentale à leurs yeux et valorisée, cela peut également impliquer une forte résistance à changer cette identité dont ils sont porteurs. Des auteurs comme Weick et Quinn (1999) insistent sur le fait que la poursuite d'un changement identitaire radical, une rupture majeure avec l'ancienne organisation et son passé n'est que difficilement possible et souhaitable. Des changements fondamentaux à large spectre induisent chez l'individu une perte de sens et de valeur, qui les incite à se raccrocher au passé. L'expérience du changement comme une perte complète de sens accroît la résistance au changement. Il s'agit ainsi de conserver des éléments d'ancrage au passé et de procéder au changement de manière progressive.

L'enjeu est ainsi de parvenir à concilier, dans la mesure du possible, les différentes logiques identitaires en présence, notamment en s'appuyant sur les convergences qu'il y a entre elles afin de donner un sens à ce contexte en évolution. L'enjeu, **selon... ?**, est ici d'arriver à co-construire avec les différents acteurs de l'organisation un projet identitaire qui soit « polyphonique », modèle de référence auquel pourraient s'identifier les membres de l'organisation dans leur diversité. La conception d'un tel modèle de référence suppose notamment une compréhension claire et partagée des valeurs de l'organisation, et de la direction dans laquelle celle-ci s'engage (ses objectifs, sa stratégie, son évolution). L'accomplissement de cette polyphonie suppose un processus conflictogène, à l'image de ce qu'est inévitablement la vie d'une organisation. En effet, ainsi que le soulignent Sullivan et Mc Carthy (2008 : 539) « *this could involve bringing voices together that would not normally meet and allow them to collide, publishing*

these collisions, bringing the stakeholders outside of their ordinary organization roles in 'away-days'. [...] This will inevitably lead to a clash between the official and unofficial faces of the organization. [...] however, open engagement (dialogue) between the official and unofficial is immensely fruitful in enriching organizations and the ideals it holds. As such, the achievement of polyphony also requires a managerial attitude of critical reflection, openness and an intermingling with the truths of various stakeholders [...] »

Notre approche basée sur l'hypothèse d'une co-structuration du contexte de changement et des identités pourrait donner lieu à une articulation avec tout un modèle de gestion du changement, au-delà de la communication que nous avons évoquée à titre d'exemple. Diverses perspectives sont à envisager, notamment autour de la mobilisation des porte-parole en tant que porteurs de logiques identitaires, qui pourraient même être enrôlés comme relais des changements. Il en va de même pour le *line management*, qui pourrait également faire l'objet d'une attention particulière dans cette perspective.

Il semble en effet pertinent d'identifier les porte-parole représentatifs des sensibilités propres aux différents profils identitaires, afin de les impliquer dans le projet de changement. Des acteurs pourvus de suffisamment de légitimité au regard de personnes adhérant aux différentes logiques identitaires semblent à notre sens les mieux à même d'être porteurs du projet de changement et d'en faciliter l'appropriation par les individus concernés.

Il va de soi que les pistes de réflexion que nous proposons en référence aux identités ne garantissent pas à elles seules une acceptation ou une appropriation de tout projet de changement, en tous lieux et tous temps. Il s'agit en effet de garder à l'esprit que cette acceptation ou appropriation du projet de changement dépend également d'autres facteurs, tels que par exemple la mesure dans laquelle le(s) destinataire(s) du changement ont été associés à la formulation du projet ou impliqués dans son élaboration/sa mise en œuvre, l'ampleur du changement proposé, l'intégration et la cohérence du projet de changement par rapport à un plan d'ensemble (une stratégie globale de l'organisation), et la mesure dans laquelle cette stratégie est perceptible ou connue par le(s) destinataire(s), le rythme auquel est mené ce projet de changement, parallèlement à d'autres projets ou encore le contexte dans lequel se déroule le projet (parties prenantes et leurs enjeux respectifs, climat, vécu de changements antérieurs...).

Enfin, outre le cadre de la gestion du changement, l'attention portée aux profils identitaires doit idéalement également être présente à tous les « moments » de gestion des ressources humaines ; en d'autres termes, ce souci d'une administration diversifiée sur le plan identitaire sera idéalement perceptible au travers des différentes actions ou événements qui constituent la gestion des ressources humaines : recrutement et sélection, entretien de fonctionnement ou d'évaluation, promotion, formation, etc. La prise en compte des profils identitaires ne se limite donc pas à une simple gestion des aspects discursifs liés au changement, mais s'apparente à une réelle imprégnation des outils de gestion, de manière transversale. Notre propos attire ainsi l'attention sur l'intérêt du maintien, voire de la recherche d'une diversité de l'administration en termes de profils identitaires. En effet, l'hétérogénéité, la divergence, la diversité... peuvent aussi être des facteurs d'innovation et de changement. Ainsi la richesse de l'administration en termes de profils identitaire est-elle une dimension à considérer dans la trajectoire de modernisation de celle-ci. Ce questionnement n'exclut cependant pas l'objectif de réduction de la dissonance auquel le gestionnaire prêterait attention, en raison des effets organisationnels concrets que celle-ci implique.

VII. Bibliographie

Abrams, D., Hogg, M.A., « Language, attitudes, frame of reference and social identity: a Scottish dimension », *Journal of Language and Social psychology*, 6(3-4), 1987.

Akrich, M., Callon, M., Latour, B., *Sociologie de la traduction : textes fondateurs*, Les Presses Ecole des Mines Paris, 2006.

Albert, S., Whetten, D.A., « Organizational identity », in Cummings L.L. and Staw B.M. (ed), *Research in Organizational Behaviour*, 7. Greenwich CT: JAI Press, 1985.

Aucoin, P., « Administrative Reform in Public Management: Paradigms, Principles, Paradoxes and Pendulums », *Governance: An International Journal of Policy and Administration*, 3(2), 1990.

Boltanski, L., Thévenot, L., *De la Justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, coll. « Essais », 1991.

Butler, M.J.R., « Managing from the Inside Out: Drawing on 'Receptivity' to Explain Variation in Strategy Implementation », *British Journal of Management*, 14:47-60, 2003.

Christensen T., Laegreid P., « New Public Management - are politicians losing control ? », *ECPR Joint Sessions of Workshops*, Mannheim, 1999.

Christensen T., Laegreid P., (eds) *New public management. The transformation of ideas and practices*. Aldershot: Ashgate, 2001.

Cole, A., Jones, G., « Reshaping the State: Administrative Reform and New Public Management in France », *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, 18(4): 567-588, 2005.

Dawson, P., Buchanan, D., « Discourse and Audience: Organizational Change as Multi-Story Process », *Journal of Management*, 44(5): 669-686, 2007.

Dutton, J.E., Dukerich, J.M., « Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation », *Academy of Management Journal*, 14(3): 517-554, 1991.

Du Gay, P., *Consumption and Identity at Work*. London: Sage, 1996.

Elsbach, K. D., Kramer, R. M., « Members' responses to organizational identity threats: encountering and countering the business week rankings », *Administrative Science Quarterly*, 41, 442-76, 1996.

Festinger, L., « Evaluation et réduction de la dissonance dans des contextes sociaux » in Aronson, E. ; Levy, A. (eds.), *Psychologie sociale, textes fondamentaux*, Paris, Dunod : 193-211, 1965.

Flanagan, J.C., « The Critical Incident Technique », in *Psychological Bulletin*, 51(4): 327-358, 1954.

Fougere, M., « Sensemaking in the Third Space. Insideness, Outsideness and Hybridity in the Narratives of Four Young French Expatriates in Finland », *NFF Conference Proceedings*, Reykjavik, 2003.

Fu, H.-Y., Lee, S.-L., Chiu, C.-Y., Hong, Y.-Y., « Setting the frame of mind for social identity », *International Journal of Intercultural Relations*, 23(2), 1999.

Gioia, D.A., Thomas, J.B., « Identity, Image and Issue Interpretation: Sensemaking during Strategic Change in Academia », *Administrative Science Quarterly*, 41: 370-403, 1996.

Gruening, G., « Origin and theoretical basis of new public management », *International Public Management Journal*, 4(1) Spring: 1-22, 2001.

Habermas, J., *Théorie de l'agir communicationnel*. Paris, Fayard, 1987.

Holmes, M., Shand, D., « Management Reform: Some Practitioner Perspectives on the Past Ten Years », *Governance: An International Journal of Policy and Administration*, 8(4): 551-578, 1995.

Hood, C., « The "New Public Management" in the 1980s: variations on a theme », *Accounting, Organizations and Society*, 20(73): 93-109, 1995.

Hood, C., « Paradoxes of Public-sector Managerialism, Old Public Management and Public Service Bargains », *International Public Management Journal*, 3(1):1-22, 2000.

Howlett, M. « Administrative styles and regulatory reform: institutional arrangements and their effects on administrative behavior », *International Public Management Review*, electronic Journal at <http://www.ipmr.net>, 5(2), 2004.

Jensen, L., « Interpreting the New Public Management: The Case of Denmark », *Australian Journal of Public Administration*, 57(4): 54-65, 1998.

Kletz, P., « Can a public service ethos accomodate total quality methods ? », *European Business Journal*, 14(4): 197-205, 2002.

Knill, C., « Autonomous and Instrumental Bureaucracies: Institutional Indicators for the Explanation of Administrative Change », *Preprints aus der Max-Planck-Projektgruppe Recht der Gemeinschaftsgüter*, Bonn, 1998.

Lynn, L.E., « A critical analysis of the new public management », *International Public Management Journal*, 1(1): 107-123, 1998.

Mathiasen, D.G., « The New Public Management and its Critics », *International Public Management Journal*, 2(1): 90-111, 1999.

Meyer, R., Hammerschmidt, G., « Public Management Reform: an identity project », *Public Policy and Administration*, 21(1): 99-115, 2006.

Pollitt, C., *Managerialism and the Public Services: cuts or cultural change in the 1990s ?*, Oxford, OX, UK; Cambridge, Mass., USA: Blackwell Business, 1993.

Pollitt, C., « Justification by Works or by Faith ? Evaluating the New Public Management », *Evaluation* 1(2): 133-154, 1995.

Reger, R., Mullane, J., Gustafson, L., Demarie, S., « Creating Earthquakes to Change Organizational Mindsets », *Academy of Management. Executive*, 8(4): 31 – 45, 1994.

Rogers, C.R., *Client-centered Therapy. Its current Practice, Implications and Theory*, Houghton Mifflin Company, 1951.

Rondeaux, G., « Modernizing Public Administration: the impact on organisational identities », in *International Journal of Public Sector Management*, 19 (6):569-584, 2006.

Rondeaux, G., « L'identité des agents face aux réformes publiques : perte de repères ou nouvelles racines ? » in EMERY, Y. et GIAUQUE, D. *Les dilemmes de la nouvelle gestion publique*. Lausanne, LEP Editions, 2007.

Sullivan, P., McCarthy, J., « Managing the Polyphonic Sounds of Organizational Truths », *Organization Studies*, 29(4) : 525-542, 2008.

Tajfel, H., « La catégorisation sociale », in Moscovici, S. (Ed), *Introduction à la psychologie sociale*, (Vol.1), Paris : Larousse: 272-301, 1972.

Turner, J.C., « Social comparison and social identity : some prospects for intergroup behaviour », *Journal of Experimental Social Psychology*, 5:5-34, 1975.

Weick, K.E., Quinn, R.E., « Organizational Change and Development », *Annual Review of Psychology*, 50: 361-386, 1999.